

Research Paper

Strategies for Enhancing the Organizational Commitment of Faculty Members at Iran University of Medical Sciences

Ali Kabir¹, Salime Goharinezhad², Mehrnoosh Inanlou³, *Leili Borimnejad⁴

Citation Kabir A, Goharinezhad S, Inanlou M, Borimnejad L. [Strategies for Enhancing the Organizational Commitment of Faculty Members at Iran University of Medical Sciences (Persian)]. Iran Journal of Nursing. 2024; 37(148):116-131. <https://doi.org/10.32598/ijn.37.148.247.6>

doi <https://doi.org/10.32598/ijn.37.148.247.6>

Received: 10 Feb 2024

Accepted: 25 Apr 2024

Available Online: 01 Jul 2024

ABSTRACT

Background & Aims Organizational commitment includes behaviors that lead employees to strive to achieve the organization's goals and stay loyal to the organization and its values. This study aimed to provide recommendations for improving the organizational commitment of the faculty members of Iran University of Medical Sciences (IUMS), Tehran, Iran.

Materials & Methods The present study used the triangulation approach conducted at the IUMS from the summer of 2020 to June 2023. In the first phase, Allen and Meyer (2004)'s revised version of the organizational commitment scale (OCS) was completed by the faculty members of the IUMS. Descriptive statistics and analysis of variance were used to analyze the collected data. In the second phase, 15 purposefully selected faculty members participated in interviews, ensuring their maximum diversity. Graneheim and Lundman's qualitative content analysis was used. The findings were finally presented to the faculty members, and they prioritized the practical recommendations.

Results The OCS scores were in a range of 74-124 (Mean=99.86), indicating that the organizational commitment of the faculty members was above average. The mean scores for the OCS dimensions of affective, continuance, and normative were 4.39, 4.05, and 4.09, respectively, indicating that the highest score belonged to the affective commitment. The effective factors were categorized as individual, organizational, and extra-organizational factors. The most important proposed solutions were: Developing meritocracy criteria for key positions of the university, modifying the appointments and dismissals, supervising and monitoring the performance of the managers of the faculties and research centers in the fair distribution of resources, and law violations.

Conclusion Meritocracy is the most important factor for improving the organizational commitment of the IUMS faculty members. Therefore, it is recommended that meritocracy criteria be developed to make appointments and dismissals more objective, reduce discrimination, and increase the organizational commitment of faculty members.

Keywords:

Organizational commitment, Higher education, Action research, Faculty members

1. Department of Internal Medicine, Minimally Invasive Surgery Research Center, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
2. Department of Health Services Management, School of Health Management and Information Sciences, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
3. School of Nursing and Midwifery, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.
4. Nursing and midwifery care research center, School of Nursing and Midwifery, Health Management Research Institute, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

* Corresponding Author:

Leili Borimnejad, PhD.

Address: Nursing and Midwifery Care Research Center, School of Nursing and Midwifery, Health Management Research Institute, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

Tel: +98 (912) 5029548

E-Mail: l.borimnejad@gmail.com



Copyright © 2024 The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC-BY-NC: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.en>), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited and is not used for commercial purposes.

Extended Abstract

Introduction

Organizational commitment is a critical factor for any organization's success. It is a psychological state that binds an employee to an organization, thereby reducing absenteeism and turnover. This commitment is not only beneficial for the organization but also motivates employees to work effectively, enhancing organizational performance. The importance of organizational commitment is well recognized in various sectors, including academic institutions. This study aimed to provide recommendations for improving the organizational commitment of the faculty members of [Iran University of Medical Sciences \(IUMS\)](#), Tehran, Iran.

Methodology

The present study used the triangulation approach conducted at the [IUMS](#) from the summer of 2020 to June 2023. In the first phase, Allen and Meyer (2004)'s revised version of organizational commitment scale (OCS) was completed by the faculty members of the [IUMS](#). Descriptive statistics and analysis of variance were used to analyze the collected data. In the second phase, 15 purposefully selected faculty members participated in interviews, ensuring their maximum diversity. Graneheim and Lundman's qualitative content analysis was used. The findings were finally presented, along with practical recommendations.

Results

The OCS scores were in a range of 74-124 (Mean=99.86), indicating that the organizational commitment of the faculty members was above average. The mean scores for the OCS dimensions of affective, continuance, and normative were 4.39, 4.05, and 4.09, respectively, indicating that the highest score belonged to the affective commitment. This suggests that the faculty members had a strong emotional attachment to the university.

Based on the content analysis of the interviews, the factors influencing the organizational commitment of the faculty members were divided into two themes: Individual factors with one category of "motivation and internal control"; and organizational factors with the categories of "leadership and organizational climate", "organizational behavior management", and "reward system". These factors can positively or negatively affect the faculty members' commitment to the university.

Individual factors refer to the individual characteristics of the faculty members that influence their commitment to the organization, including personal values, career aspirations, job satisfaction, and work-life balance. For instance, faculty members who value academic freedom and intellectual stimulation may be more committed to the university. Similarly, those who are satisfied with their job and have a good work-life balance may also exhibit higher levels of organizational commitment.

Organizational factors refer to the university's environment that can affect faculty members' commitment, including the organizational culture, leadership style, reward system, and opportunities for professional development. For example, an organizational culture that promotes collaboration and respect may foster higher levels of organizational commitment among faculty members. Similarly, a supportive and inclusive leadership style can enhance organizational commitment.

The most important proposed solutions were: Developing meritocracy criteria for key positions of the university, modifying the appointments and dismissals, supervising and monitoring the performance of the managers of the faculties and research centers in the fair distribution of resources, and law violations.

Conclusion

The organizational commitment of the [IUMS](#) faculty members is influenced by individual, organizational, and factors. Among these factors, meritocracy was the most important one. However, implementing a meritocratic system can be challenging. Therefore, it is recommended that meritocracy criteria be developed to make the process of appointments and dismissals more objective. This can help reduce discrimination and increase the organizational commitment of the faculty members. By addressing the identified factors, the [IUMS](#) can enhance its overall performance and create a more committed and productive academic environment.

This study provides valuable insights into how action research can be used to improve organizational commitment in an academic setting. Further research is needed to explore the long-term impact of these factors on organizational commitment and performance.

The study's findings provide a comprehensive understanding of the factors influencing faculty members' organizational commitment. Both individual and organizational factors play a significant role in shaping this commitment.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This study has approval from the Ethics Committee of [Iran University of Medical Sciences](#) (Code: IR.IUMS.REC.1398.857). Informed consent was obtained from the participants, after explaining the study objectives to them and ensuring the confidentiality of their information.

Funding

This study was funded by [Iran University of Medical Sciences](#) and the National Center for Strategic Research in Medical Education.

Authors' contributions

Conceptualization and supervision: Leili Borimnejad and Ali Kabir; Methodology: Mehrnoosh Inanlou; Data collection: Mehrnoosh Inanlou and Leili Borimnejad; Data analysis: Salime Goharinezhad; Writing the initial draft, editing & review: All authors.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors would like to thank the [Iran University of Medical Sciences](#) and Dr. Hourie Mohammadi for their support and assistance, and all participants for their cooperation in this study.



مقاله پژوهشی

راهکارهایی برای ارتقای تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایران

علی کبیر^۱، سلیمه گوهرینژاد^۲، مهرانوش اینانلو^۳، لیلی بریم‌نژاد^۴

Use your device to scan and read the article online



Citation Kabir A, Goharinezhad S, Inanlou M, Borimnejad L. [Strategies for Enhancing the Organizational Commitment of Faculty Members at Iran University of Medical Sciences (Persian)]. Iran Journal of Nursing. 2024; 37(148):116-131. <https://doi.org/10.32598/ijn.37.148.247.6>

doi <https://doi.org/10.32598/ijn.37.148.247.6>

چکیده

تاریخ دریافت: ۲۱ بهمن ۱۴۰۲
تاریخ پذیرش: ۰۶ اردیبهشت ۱۴۰۳
تاریخ انتشار: ۱۱ تیر ۱۴۰۳

زمینه و هدف: تعهد سازمانی شامل رفتارهایی است که کارکنان را به تلاش برای دستیابی به اهداف مؤسسه، اشتیاق به ماندن در سازمان و پایبندی به ارزش‌های آن سوق می‌دهد. مطالعه حاضر با هدف برنامه‌ریزی برای ارتقاء تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایران طراحی و اجرا شد.

روش بررسی: پژوهش حاضر یک مطالعه ترکیبی است که از تابستان سال ۱۳۹۹ تا خرداد ماه سال ۱۴۰۲ در دانشگاه علوم پزشکی ایران اجرا شد. ابتدا به‌منظور شناسایی وضعیت موجود، پرسش‌نامه آلن و میر ویرایش ۲۰۰۴ به‌صورت آنلاین در اختیار اعضای هیئت علمی دانشگاه قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آنالیز واریانس تجزیه و تحلیل شدند. سپس ۱۵ مصاحبه با اعضای هیئت علمی داوطلب به‌صورت هدفمند و با حداکثر تنوع و تحلیل براساس روش گرانهم و لاندمن انجام شد. نتایج به اعضای هیئت رئیسه دانشگاه ارائه و راهکارهای عملیاتی پیشنهاد شد.

یافته‌ها: محدوده نمره کسب‌شده در مرحله نخست (۷۴-۱۲۴) با میانگین ۹۹/۸۶ و بالاتر از متوسط است. میانگین نمرات در هر یک از ابعاد تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری به‌ترتیب (۴/۳۹، ۴/۰۹/۰۵، ۴/۴۰) به دست آمد که بیشترین نمره مربوط به تعهد عاطفی بود. نتایج بخش کیفی نشان داد مؤلفه‌های اثرگذار بر تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی شامل عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی است. بر همین اساس راهکارهای پیشنهادی شامل تدوین معیارهای شایسته‌سالاری برای پست‌های کلیدی دانشگاه، بازنگری نحوه انتصابات و عزل‌ها، نظارت، پایش عملکرد رؤسا در توزیع عادلانه منابع و موارد نقض قوانین بیشترین اولویت را برای مشارکت‌کنندگان داشتند.

نتیجه‌گیری: مهم‌ترین عامل ارتقای تعهد سازمانی توجه به شایسته‌سالاری بود. پیشنهاد می‌شود مطالعه‌ای با هدف تدوین معیارهای شایسته‌سالاری انجام شود تا با عینی نمودن عزل و نصب‌ها احساس تبعیض در افراد کمتر شود و به تبع آن تعهد سازمانی افراد افزایش یابد.

کلیدواژه‌ها:

تعهد سازمانی، آموزش عالی، اقدام پژوهی، اعضای هیئت علمی

۱. گروه بیماری‌های داخلی، مرکز تحقیقات جراحی های کم‌تهاجمی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران
۲. مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، مرکز تحقیقات طب پیشگیری و سلامت جمعیت، پژوهشکده پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران.
۳. گروه پرستاری روان پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران
۴. گروه پرستاری کودکان، مرکز تحقیقات مراقبت‌های پرستاری و مامایی، دانشکده پرستاری و مامایی، پژوهشکده مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران.

* نویسنده مسئول:

دکتر لیلی بریم‌نژاد

نشانی: تهران، دانشگاه علوم پزشکی ایران، دانشکده پرستاری و مامایی، مرکز تحقیقات مراقبت‌های پرستاری و مامایی، پژوهشکده مدیریت سلامت، گروه پرستاری کودکان.

تلفن: +۹۸ (۹۱۲) ۵۰۲۹۵۴۸

رایانامه: l.borimnejad@gmail.com



Copyright © 2024 The Author(s);

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC-BY-NC: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.en>), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited and is not used for commercial purposes.

مقدمه

متأانیلیز در ۵۴ کشور در حوزه حمایت‌های سازمانی درک‌شده و اثرات آن بر هویت سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی چنین نتیجه‌گیری کردند که با وجود تنوع فرهنگی در مطالعه آن‌ها اما باتوجه‌به کمیبود مطالعات در کشورهای شرقی انجام مطالعه در این زمینه ضرورت دارد [۸]. لامبرت و همکاران نیز بعداز انجام مرور سیستماتیک، مطالعات تجربی تعهد سازمانی با عنوان متعهد بودن یا نبودن، با بیان اینکه مطالعات مقطعی زیادی در زمینه تعهد سازمانی انجام شده است بر ضرورت انجام مطالعاتی که راهکارهای افزایش تعهد سازمانی را آزمون کنند تأکید کرده‌اند [۹]. همچنین دفتر توسعه آموزش و اتاق فکر دانشگاه علوم پزشکی ایران به‌عنوان یکی از ۵ دانشگاه برتر کشور در راستای سیاست ارتقای منابع انسانی نظام سلامت باتوجه‌به اهمیت و ضرورت تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی، مطالعه حاضر را به‌عنوان یک اولویت پیشنهاد دادند.

روش

پژوهش حاضر یک مطالعه ترکیبی^۲ است که بعد از تأییدیه کمیته اخلاق دانشگاه علوم پزشکی ایران در دانشکده‌ها، مراکز تحقیقاتی و مراکز آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران از تابستان سال ۱۳۹۹ تا خرداد ماه سال ۱۴۰۲ اجرا شد.

در فاز اول به‌منظور شناسایی وضعیت موجود پرسش‌نامه آلن و میر ویرایش ۲۰۰۴ که در مطالعات متعدد تاکنون استفاده شده و روایی و پایایی آن تأیید شده است [۱۰-۱۲]، به‌صورت آنلاین در اختیار اعضای هیئت علمی دانشگاه اعم از آموزشی (علوم پایه و بالینی) و پژوهشی قرار گرفت. این پرسش‌نامه در ۳ مؤلفه و ۲۴ سؤال تنظیم شده است و دارای ۳ بعد تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. سؤالات پرسش‌نامه براساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافق تا کاملاً مخالف) است و نمرات بالاتر نشانه تعهد بیشتر است.

نمونه‌گیری به‌صورت مستمر انجام شد. و نامه یادآور در ۳ هفته متوالی ارسال شد. سپس داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آنالیز واریانس تجزیه و تحلیل شدند. به‌منظور تکمیل این فاز برای درک بهتر از وضعیت تعهد سازمانی افراد، فراخوان مصاحبه در شبکه‌های اجتماعی گروه‌های اساتید آموزشی بالینی و پژوهشی ارسال شد و بعد از مشخص شدن داوطلبان، برای انجام مصاحبه برنامه‌ریزی شد. نتایج به‌صورت تحلیل محتوا بررسی شد. تمرکز سؤالات مصاحبه بر تبیین مؤلفه‌های اثرگذار بر سطح تعهد اعضای هیئت علمی و یافتن راه‌حل برای ارتقای تعهد سازمانی در آن‌ها بود. از ایشان خواسته شد راهکارهای عملی که قابلیت پیاده‌سازی توسط مسئولین دانشگاه را داشته باشد ارائه کنند. در مجموع ۱۵ مصاحبه با اعضای هیئت علمی آموزشی و پژوهشی انجام شد که ۱۴ مورد حضوری و ۱ مورد مجازی در بستر اسکایپ بود.

2. triangulation

تعهد سازمانی به‌عنوان شاخص مهم موفقیت سازمانی شناخته شده است [۱]. نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها بنیان اساسی برنامه‌ریزی برای رشد جامعه محسوب می‌شوند. امروزه مشکل بسیاری از سازمان‌ها فقط یافتن کارکنان ماهر و باهوش در هر بخش نیست، بلکه استخدام کارکنان با استعداد مناسب با نگرش مثبت و متعهد به کار خود است [۲]. دانشگاه‌ها برای پرورش نیروهای واجد شرایط برای ساخت‌وساز کشور و رسیدن به هدف تعالی جامعه، نیازمند اساتیدی هستند که خود متعهد به آرمان‌های دانشگاه باشند. وقتی اساتید دانشگاه تعهد سازمانی بالایی دارند، با تعهد بیشتری پاسخ می‌دهند و برای تحقق و دستیابی به اهداف سازمانی بیشتر تلاش می‌کنند. علاوه‌براین، دانشگاه‌ها برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد برتر به مدرسان متعهد نیاز دارند [۳]. تعهد و مشارکت از مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی است و سرمایه اجتماعی در کنار سرمایه اقتصادی و انسانی ثروت ملی را تشکیل می‌دهد و راهی برای نیل به موفقیت شناخته شده است [۴]. بنابراین تعهد سازمانی برای سازمان ضروری است.

متخصصان این حوزه اعتقاد دارند برای حفظ تعهد سازمانی کارکنان برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های متناسب با محیط به‌طور مستمر ضرورت دارد. اعضای هیئت علمی به‌عنوان اثرگذارترین و مهم‌ترین عوامل انسانی هر دانشگاه شناخته شده‌اند. نقش بسیار حساس آن‌ها در تربیت نیروی انسانی مشخص است. به‌دلیل الگوگیری دانشجویان از این افراد و انتقال اندیشه و تفکرات از ایشان به دانشجویان، هر گونه اقدامی به‌منظور ارتقای تعهد سازمانی در آن‌ها می‌تواند دانشگاه را در رسیدن به اهداف خود نزدیک‌تر کند.

به باور برخی محققان حوزه مدیریت تعهد سازمانی در درجه اول پذیرش ارزش‌های یک سازمان است و برخی از پژوهشگران آن را به‌عنوان فاکتور حیاتی موفقیت هر سازمان برمی‌شمارند [۵]. مطالعه رفتار سازمانی عمدتاً در زمینه سازمان‌های تجاری انجام شده است، بنابراین تعمیم نتایج آن‌ها از لحاظ ساختارهای سازمانی محدود خواهد بود. همچنین آموزش عالی دارای ویژگی‌هایی است که به‌ویژه در سیستم و ساختار از سازمان‌های تجاری متفاوت است [۶].

مطالعات گذشته بیشتر به‌صورت مشاهده‌ای بوده و بر تبیین ضرورت توجه به تعهد سازمانی، اثرات تعهد سازمانی بر ترک حرفه و رضایت شغلی تمرکز دارد. فراگوس و همکاران در نتیجه یک مطالعه متأانیلیز که انجام دادند نیاز به بازسازی ساختاری سازمان‌ها و توانمندسازی افراد را برای ارتقای تعهد سازمانی پیشنهاد دادند [۷]. راک‌استا^۱ و همکاران بعد از انجام یک مطالعه

1. Rockstuh

۵ سال سابقه: «کارم و دوست دارم و برای اینجا بودنم شاکرم.»

یکی دیگر از اساتید تعهد خود را به دلیل تعهد به مردم می‌دانست. او عقیده داشت: «من تمام مدت از تحصیل رایگان استفاده کردم. پس حق بیت‌المال به گردن منه. الان خدا خواسته اینجا محل خدمت من باشه. پس باید حواسم به حقی که بر گردن من هست باشه.»

یکی از اساتید با ۳۰ سال سابقه کار در این زمینه بیان می‌کرد: «من متعهدم به رشته‌ام، به دانشگاهم و به دانشجویام. کار خودمو به هر صورتی به نحو احسن انجام می‌دم. درواقع انگیزه‌ام خیلی درونیه. بستگی به توان خودم اما بعضی چیزها انگیزه رو زیاد و کم می‌کنه ولی باعث نمی‌شه من کارمو انجام ندم.»

از جمله عوامل فردی دیگر سابقه دانشجویی در این دانشگاه بود: «من به دانشگاه حس خوب دارم و حس تعصب چون دانشجوی اینجا (ارشد و دکتری) بودم و همین عرق به دانشگاه باعث شد که نرم دانشگاه تهران با اینکه مدیر گروه اونجا دوستم بود ولی وقتی دانشجو بودم حسم بهتر بود. الان تغییر کرده با این که تمام وظایفام رو دوست دارم و سعی می‌کنم به نحو احسن انجامشون بدم.»

عوامل سازمانی

رهبری و جو سازمانی

یکی از مواردی که اعضای هیئت علمی به آن اشاره کردند اهمیت جو حرفه‌ای در دانشگاه بود که براساس تجربیات شخصی آن را در دانشگاه به صورت نقطه قوت و برخی نقطه ضعف مطرح می‌کردند. شاید تفاوت دیدگاه افراد به دانشکده یا بیمارستان محل کارشان نیز مربوط می‌شد. به‌عنوان مثال یکی از اساتید فیزیوتراپی بیان کردند:

« من در کل حسم به دانشگاهم خوبه. محیط دانشگاه رو به‌واسطه آموزشی و محترمانه بودنش دوست دارم. ممکنه چیزهایی باب میل نباشه ولی طبیعیه من سعی می‌کنم قسمت خوبشو ببینم. دید من مثبته. مسئولین دانشگاه تلاش می‌کنند و صحبت‌هاشون انگیزه می‌ده. رئیس دانشکده ما آدم دلسوزیه برای رشته و به هر کی در راه بهبود دانشکده است کمک می‌کنه.»

در این بیان تأکید بر دید مثبت خود فرد به‌عنوان یک عامل فردی نیز قابل توجه است. یکی دیگر از اعضای هیئت علمی: قائم به فرد بودن سیستم را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار ذکر کردند: «روابط بر ضوابط می‌چربه. انگار صبح زودتر بری بر داشته میشی و گرنه چیزی بهت نمی‌رسه. موقع دکتر معاونت آموزشی بود. من یک برنامه عملکردی نوشتم برای گرفتن بودجه تجهیز دانشگاه. الان بعد از این همه مدت کسی نمیگه چی شد؟ چه کردی؟ بازخواست نمی‌کنن چه اتفاقی افتاد. اون

مصاحبه‌ها توسط افراد آشنا به فنون مصاحبه کیفی (نویسنده سوم و چهارم) و با سابقه انجام مصاحبه‌های کیفی متعدد و به زبان فارسی انجام شد. تحلیل مصاحبه‌ها بلافاصله پس از پیاده‌سازی انجام شد و نتایج جهت اطلاع تمام اعضای تیم تحقیق برایشان از طریق ایمیل ارسال می‌شد و پس از هم‌اندیشی، مصاحبه بعدی باتوجه به کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه قبل انتخاب شد. این روند تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. نمونه‌گیری با حداکثر تنوع با در نظر گرفتن نوع استخدام، جنسیت، سابقه کار و محل خدمت انجام شد. تحلیل براساس روش گرانهم و لاندمن انجام شد [۱۳].

بعد از تحلیل محتوا نتایج به اعضای هیئت رئیسه دانشگاه ارائه و راهکارهای عملیاتی به صورت اهداف استراتژیک به هیئت رئیسه دانشگاه پیشنهاد شد.

یافته‌ها

در مرحله اول در مجموع ۱۷۷ نفر پرسش‌نامه را در وب سایت پرس‌لاین بازدید کردند و ۸۶ نفر پاسخ آن را ارسال کردند. در مطالعات پیمایشی میزان پاسخگویی به سؤالات از اهمیت بالایی برخوردار است و در مطالعه حاضر میزان پاسخگویی ۶۹ درصد بود که میزان پاسخگویی قابل قبولی به نظر می‌رسد.

طبق نتایج به‌دست‌آمده محدوده نمره کسب‌شده (۷۴-۱۲۴) با میانگین ۹۹/۸۶ و بالاتر از سطح متوسط بود. میانگین نمرات در هریک از ابعاد تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری به ترتیب (۴/۳۹، ۴/۴۰، ۹/۰۵) به دست آمد و بیشترین نمره مربوط به تعهد عاطفی افراد سازمان بود. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است.

یافته‌های بخش دوم مطالعه تحلیل محتوا

یافته‌های حاصل از این بخش کدهای به‌دست‌آمده هستند که در قالب دو طبقه اصلی مؤلفه‌های اثرگذار بر تعهد سازمانی و استراتژی‌های ارتقای تعهد سازمانی دسته‌بندی شدند. در جدول شماره ۲ مجموعه مؤلفه‌های اثرگذار بر تعهد سازمانی زیرطبقات عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم‌بندی شدند که این عوامل می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی بر تعد سازمانی افراد داشته باشد. استخراج کدها و تشکیل طبقات براساس گفتار مشارکت‌کنندگان در تحقیق انجام شد که در ذیل به برخی از این موارد اشاره شده است.

عوامل فردی

انگیزه درونی

از جمله عوامل فردی که اساتید به آن اشاره می‌کردند ماهیت شغل و دوست داشتن حرفه‌شان بود. به گفته یکی از اساتید با

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در بخش اول مطالعه تعهد سازمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران

مشخصات جمعیت‌شناختی	تعداد (درصد)
رتبه علمی	مربی ۹(۱۰/۵)
	استادیار ۴۲(۴۹/۴)
	دانشیار ۲۲(۲۵/۸)
	استاد ۱۲(۱۴/۱)
نوع هیئت علمی	پژوهشی ۱۷(۲۰)
	آموزشی ۵۶(۶۵/۸)
	بالینی ۱۲(۱۴/۱)
جنسیت	زن ۶۰(۷۰/۵)
	مرد ۲۵(۲۲/۴)
سن (سال)	۲۰-۳۹ ۲۱(۸/۸)
	۳۰-۴۹ ۳۴(۵۵/۵)
	۵۰-۶۹ ۲۶(۳۵/۵)
	میانگین ۴۶/۰۲
	میانه ۴۴
	مد ۴۲
	تعدد خدمت ۲۵(۲۹/۴)
نوع استخدام	قراردادی ۳(۳/۵)
	پیمانی ۱۸(۲۱/۱)
	رسمی آزمایشی ۱۴(۱۶/۴)
	رسمی قطعی ۲۵(۲۹/۴)

نشریه پرستاری ایران

عدم رعایت سلسله مراتب اداری از دیگر بیانات مشارکت‌کنندگان به دست آمد: «به اعتقاد من اینجا سلسله مراتب و وظایف شخص نیست. انتظار دارم همه کار کارشناس انجام بدن و کارشناس جای رئیس تصمیم می‌گیره. وظایف متناسب با شأن هیئت علمی نیست. مثلاً تو شورا من نظر دادم که دانشجوی دکتری نباید ممتحن امتحان بشه ولی دارن کار خودشونو می‌کنن چون کارشناس آموزش دل به کار نمیده و میگه کارمون زیاده.»

یکی دیگر از اعضای هیئت علمی بیانات مشابهی داشت: «هر چیزی باید جای خودش باشه تا سیستم کار خودشو انجام بده. مثل ژاپن که سیستم خوبی داره؛ از لیدر همه تبعیت می‌کنند. اینجا همه لیدرن و لیدر جای میاره. ما برای آدم‌ها کار پیدا می‌کنیم

بودجه هم با زحمت و رابطه گرفتیم. بعد از کلی صحبت و ارائه محتوا و رفت‌وآمد. بعد تازه دیدم معاونت پژوهشی که میگه نداریم و نداریم. دیروزش به یک نفری که رابطه خوبی داشته ۳ برابر هزینه‌ای که من می‌خواستم داده ولی به ما می‌گفت نداریم. اینجا فقط رابطه کار می‌کنه. اگر جلوی چشم نباشی دیده نمیشی باید همش بری و خودتو نشون بدی.»

یکی دیگر از اساتید در خصوص بی‌ثباتی در تصمیم‌گیری: «هرجا به نفع‌شان باشد از آیین‌نامه استفاده می‌کنند. هر جا نباشد آیین‌نامه داخلی صادر می‌کنند. بعد برای همین دوباره تبصره می‌گذارند.»

جدول ۲. مؤلفه‌های تأثیرگذار بر تعهد سازمانی براساس مصاحبه‌ها

کد	زیر طبقه	طبقه
احساس مسئولیت فردی		عوامل فردی
دلسوزی برای جامعه		
حق و ناحق نکردن/احلال بودن حقوق	انگیزه و کنترل درونی	
اعتقاد به اصول اخلاقی		
پاسخگو بودن در مقابل جامعه		
مثبت اندیشی		عوامل سازمانی
کشتن انگیزه‌ها به جای		
رهبر به‌عنوان الگوی رفتاری و نگرشی		
جو کاری حرفه‌ای		
تبعیض در دادن دروس راحت و سخت/میزان واحد/...		
توجه به مسائل جامعه	رهبری و جو سازمانی	
به‌کارگیری افراد دلسوز نه منفعت‌طلب		
بی‌خیالی و راحت‌طلبی مدیران دانشگاه		
مدیران بسیار بی‌خیال به کیفیت آموزش بالینی بدون انجام اقدامی مؤثر		
بی‌ثباتی در تصمیم‌گیری		
ضوابط و روابط له‌کننده ضعیفان		
خواستن کارهای زیاد بدون بستر مناسب و هدف واضح		سیستم پاداش
تبعیض		
باج دادن به افراد نامناسب و منفعت‌طلب و قلدر		
مثل چرخ دنده‌های پوسیده و بی‌کفایت برای پاسخگویی در قبال جامعه	مدیریت رفتار سازمانی	
هدر دادن هزینه‌های گزاف در راه نامناسب		
عدم وجود کانال حمایتی		سیستم پاداش
نبود دیدگاه دلسوزانه و مسئولانه به جامعه		
عدم		
بی‌عدالتی		

نشریه پرستاری ایران

الگو بودن و رفتار رهبری نیز از جمله واحدهای معنایی تکرار شونده در بیانات اعضای هیئت علمی بود: «وقتی عضو هیئت علمی درک کنه که برای سازمان مهم نیست و سازمان برای او ارزشی قائل نیست. وقتی مدیران خودشان به سازمان پایبند نباشند. وقتی اخلاق حرفه‌ای و رفتار سازمانی در سازمان رعایت نشده»، (چه توقعی از بقیه دارید).

نه برای کارهامون آدم. این‌ها مهم‌ترین مشکلات منه. اینجا کسی دوست نداره مدیر باشه چون سخته همه میخوان از زیرش در برن. باید کار جامعه‌شناسی و روانشناسی بشه چرا ما این‌طوریم و مشکل از کجاست. چرا روش‌های دیگر کشورها اینجا فایده نداره.»

شده. هر عضو هیئت علمی که دانشجوی مقطع ارشد و دکتری نداره مثل من به مشکل برمیخورم. خودم طرح می نویسم و تمام وقت‌های غیراداری و آخر هفته‌ها فقط شده پیگیری طرح برای اینکه کی مقاله بشه تا به مشکل برنخورم. متأسفانه اعتبار افراد به مقاله‌هاشونه و تبعیض اینجا خودشون نشون می‌ده. مدیر گروه ممکنه به زور بشه استاد راهنمای دانشجویان دکتری و متأسفانه سقف و ضوابط هم اصلاً توجه نمی‌شه و بالاخره یک راهی برای دور زدن ضوابط پیدا می‌کنم.»

یکی دیگر از صحبت‌هایی که زیرمجموعه رفتار ضدانگیزشی قرار گرفت عبارت بود از: «تبعیض بین افراد و رفتارهای معکوس که خیلی دلسردکننده‌اند. مثلاً وقتی دانشجویها از آموزش یک نفر شاکی‌ان و درخواست می‌کنند که استاد شون کس دیگه ای باشه اتفاقاً درس‌های کلیدی رو به اون می‌سپارن. ارزشیابی اساتید مهمه درست انجام بشه. ضوابط باید درست اجرا بشه و نظارت روش باشه. مثلاً اگر قراره ۲ بار به مدیر گروه انتخاب بشه نباید از سال ۸۵ مدیر گروه بمونه. بررسی بشه چرا کس دیگه‌ای تمایل به گرفتن پست مسئولیتی نیست.»

از جمله بیانات دیگر که تأیید می‌کنه این کد گفتار یکی دگر از اعضای هیئت علمی بود: «اینجا ارزش انسان‌ها با H معلوم میشه هیچکس نمی‌پرسه تو معلم خوبی بودی. چقدر اخلاقیات به دانشجویها انتقال دادی. چقدر تو رفتار خودت اخلاقی بودی.»

سیستم پاداش

از جمله اقداماتی که در سال‌های گذشته به‌منظور تقدیر از اساتید در دانشگاه طراحی شده بود جشنواره داخلی و وثوق بود که به نظر می‌رسد در برخی موارد تأثیر معکوس داشته: یکی از شرکت‌کنندگان در این زمینه بیان میکرد: «این جشنواره‌ها هم مثل اینکه؛ درست و براساس ضوابط اعلام شده انجام نمی‌شه و مهارکننده من شده. خلاقیت و نوآوری را در من کشته. این جور مسائل زیاد شده. فردی به‌عنوان استاد نمونه انتخاب شده و رفته جایزه گرفته که تازه اینجا اومده و lecturer تازه ما بوده یا افرادی که خودشون پست یا قدرتی دارن و سال‌هاست در یک مسئولیت هستند خودشون جایزه می‌برن. قدرت و پوزیشن فساد آورده.»

یکی دیگر از اساتید در همین راستا بیان می‌کرد: «مثل اعمال قواعد و ضوابط. طی سال گذشته در دانشگاه جشنواره‌های تقدیر زیادی انجام شده مثل مطهری و وثوق و غیره. افراد باتوجه به قواعد گفته شده انتخاب نشدن و این مهم‌ترین عامل مهار من بوده و باعث شده خودم و ایزوله کنم.»

یکی دیگر از شرکت‌کنندگان بیان می‌کرد: «برین بررسی کنین دوستای مدیر توسعه ما به ترتیب برتر شدن، اصلاً هیچکی اینا رو نمی‌بینه یا به روی خودش نمی‌آره»

یکی دیگر از اساتید بالینی که به‌شدت از احتمال تغییر در سیستم ناامید بود و حتی همین طرح را فقط پله‌ای برای ارتقای مجریان می‌دانست چنین بیان می‌کرد: «هر کسی مسئول میشه فقط شعار میده (نسل ۳ نسل ۴ نسل XXX...) و فقط به فکر بستن بار خودش. طرف تا رفیقش وزیر بود، رئیس بود؛ تا اون رفت اونم استعفا داد. خب وقتی بقیه کارمندها تا این حد بی‌وفایی به دانشگاه رو از یک مقام مسئول رده بالا می‌بینند، دیگه چه انتظاری می‌شه داشت. از طرفی تفاوت درآمد بالینی‌ها (پزشک و پرستار) با کارمندهای هم رده از نظر تحصیلات توی سایر واحدهای دانشگاه خیلی زیاده که این هم ناخودآگاه احساس عدم تعلق سازمانی به گروه دوم رو باعث میشه. به جمعی اون بالا میشینن و واسه ۱۰ هزار نفر دیگه تصمیم می‌گیرن که مثلاً از فردا اینجوری باشه یا اونجوری. تصمیمات غیر کارشناسی و سرشار از خودرأی بودن و خود همه چیزدان پنداری مسئولین.»

مدیریت رفتار سازمانی

رفتار ضدانگیزشی

یکی از اعضای هیئت علمی پیمانی پژوهشی عقیده دارد که دانشگاه انگیزه را می‌کشد: «من مقاله چاپ شده در لنست دارم با ۲۱ مقاله در سال ۲۰۱۹ از اینکه هیئت جذب به خاطر عدم حضور فیزیکی در مرکز تحقیقات قرار دادم را مجدد به‌صورت ۱ ساله تمدید کرده واقعاً سرخورده شدم. شما می‌گین دانشگاه برای ارتقای تعهد سازمانی چکار کنه؟ بگین تو را بخدا کاری برای ما نکنید. فقط با این جور قضاوت‌ها اعصابمان را خراب نکنید» و توضیح داد برای دسترسی به clean room (اتاق تمیز) و سایر تجهیزات مجبور است به مراکز تحقیقاتی دیگر حتی انستیتو پاستور برود. به همین دلیل حضور فیزیکی در مرکز خودش ندارد «مسئول مرکز هم اصلاً در جلسه جذب حضور نداشته که بخواهد از این عضو هیئت علمی دفاع کنه.»

«بنده عاجزانه درخواست دارم فکری به حال هیئت علمی‌های جوان بکنیم. اجازه ندهیم بروکراسی اداری دست و پای اساتید جوان را بنده و مانع فعالیت‌شان بشه. او در بخش دیگری از صحبت‌هایش اشاره به خانمی که همکارش بود داشت و گفت، درحالی که فعالیت‌های تحقیقاتی‌اش یک‌سوم من نبوده پیمانی شده چون کارمندی کار می‌کند» (کارت حضور و غیابش مرتب است).

یک عضو هیئت علمی آموزشی نیز درخصوص تجربه رفتار ضدانگیزشی در مدیران چنین بیان می‌کرد:

«یکی از مسائلی که دغدغه منه اینه که اینجا فورس برای چاپ کردن مقاله زیاده که این باتوجه به حجم کاری و شرایط کاری اعضای هیئت علمی مناسب نیست. مقاله چاپ کردن باتوجه به شرایط ایران و تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی و غیره دشوار

و هم دو تا مطب، درحالی که اجازه این کارو نداره. اساتید با سابقه واحدها رو برای خودشون برمی دارن و ما می مونیم. کاش می شد به مناسبت‌هایی پاداش‌هایی داده بشه. الان مناسب نیست با شرایط هزینه و خرج و گرونی ایران.»

یکی از اساتید تازه بازنشسته بیان می کرد: «هیچی مثل تبعیض آدم رو اذیت نمی کنه آقای با من باز نشست شده الان دوباره بازگشت به کار خوردن. تازه رئیس هم شده. اون وقت برای من حتی حق التدریس هم به زور می دن. می گن بازنشسته‌ای غیرقانونیه چطور برا اون قانون معنی نداره؟»

بخش دوم یافته‌ها درخصوص استراتژی‌های ارتقای تعهد در بین اعضای هیئت علمی بود که هم از تحلیل سؤال باز که در پرسش‌نامه ارسال شده به اعضای هیئت علمی بود (چه اقداماتی می‌تواند تعهد سازمانی را در اعضای هیئت علمی افزایش دهد. (لطفاً به امکان‌پذیری اقدام در حوزه دانشگاه توجه کنید) استخراج شد و هم در مصاحبه‌ها در بیانات شرکت‌کنندگان به آن اشاره شده بود که از بین موارد مطرح‌شده بخش‌هایی که به امکان‌پذیری و اجرای آن توجه شده بود خلاصه شد و مقرر شد در اختیار هیئت رئیسه قرار داده شود. بیشتر اساتید حذف عوامل کاهش‌دهنده را به‌عنوان استراتژی ارتقا بیان کرده بودند. به‌عنوان مثال: رفع بی‌عدالتی، شایسته‌سالاری و غیره در موارد دیگر بر مبنای واحد معنایی، راهکار مرتبط توسط تیم تحقیق در نظر گرفته شد. به‌عنوان مثال براساس واحد معنایی «پروبال دادن به نقد کردن بدون ترس از عقوبت» برگزاری جلسات نقد و آزاداندیشی بین اعضای هیئت علمی و مدیران پیشنهاد گردید یا بر اساس واحد معنایی «ایجاد اتمسفر دوستانه و گرم در سازمان» برگزاری روز جشن دانشگاه و اهدای هدایایی با نام و آرم دانشگاه پیشنهاد شد. در جدول شماره ۳ بخشی از واحدهای معنایی و راهکار پیشنهادی ذکر شده است.

فاز سوم ارائه بازخورد به هیئت رئیسه

پس از انجام هماهنگی و ارائه خلاصه گزارش به مدیر توسعه دانشگاه، از معاونت آموزشی دانشگاه وقت گرفته شد و خلاصه گزارش، اهداف و نتایج تحقیق و سپس راهکارهای پیشنهادی زیر ارائه شد:

۱. تدوین معیارهای شایسته‌سالاری برای پست‌های کلیدی دانشگاه؛
۲. بازنگری نحوه انتصابات و عزل‌ها (توجه به معیارهای شایستگی مدون به‌منظور شفاف‌سازی در معیارهای انتصاب)؛
۳. نظارت و پایش عملکرد رؤسای دانشکده و مراکز تحقیقاتی در توزیع عادلانه منابع و موارد نقض قوانین؛
۴. تشکیل واحد مشاوره اساتید (به‌منظور پشتیبانی عاطفی)؛

علاوه‌بر سیستم جشنواره‌ها، نقدی که بر انتخاب یا انتصاب افراد برای پست‌های کلیدی بود به‌عنوان نقطه قابل توجه و نشانه احساس عدم شایسته‌سالاری در دانشگاه در شرکت‌کنندگان این مطالعه بود، به‌عنوان مثال یکی از اساتید بیان می کرد: «می‌بینی یکی با HI ۱۷ از همه چی استفاده کرده و این شده ولی یک عنوان مقاله نمی‌تونه بنویسه. مدیران قدیمی همیشه بودند و هستند ولی جایگاهشون با استعمار دیگران به دست آمده است. خودشون همیشه توانمند نیستند. می‌بینی یکی سه چهار تا پست داره و از قبال اون به همه چی می‌رسه و عدالت و ضابطه‌ای نیست. همه چی رابطه‌منده.»

عدم شایسته‌سالاری و بی‌عدالتی در صحبت‌های همه مشارکت‌کنندگان تکرار شده بود و با اصطلاحاتی مثل «یکی بودن دوغ و دوشاب» ذکر می‌شد. یکی دیگر از بیانات مربوط به عضو هیئت علمی بود که در طول ۳ سال ۳ بار محل خدمتش تغییر کرده بود: «سیستم به افراد نالایق قدرت می‌دهد و این فرد از قدرتش برای سرکوب، باجگیری و سوء استفاده مالی، حرمت شکنی، باندبازی و غیره استفاده می‌کنه»

یکی دیگر از اعضای هیئت علمی با رتبه استادی بیان می کرد: «اینجا به قلدر باج می‌دن. هر کی بره داد بزنه و ازش بترسن برای اینکه ساکتش کنن بهش پست می‌دن.»

احساس بی‌عدالتی در قیاس رشته‌ها نیز بخش دیگری از یافته‌های پژوهش بود: «تبعیض خیلی ضربه می‌زنه. یا اینکه توجه برسه به سمت یک رشته و به رشته‌های دیگه بی‌توجهی بشه. اگر رشته‌ای کاربرد نداره و باید حذف بشه حذف کنی ولی اگر هست تصمیمات را اجرایی کنی چرا مانع می‌شید؟ مثل اجرای DPT. همه جا ۲۰ ساله رایج شده ولی مسئولان ما اجازه نمی‌دن. ما ۱۰ ساله روی آن پیگیری می‌کنیم ولی مسئولین ما نمی‌خوان اجرا بشه. مسئولین فقط پزشک رو می‌بینند نه رشته‌های دیگر رو.»

بی‌عدالتی در توزیع تمام وقتی همه به گونه‌های مختلف بیان می‌شد: «بودجه دانشکده برای فول‌تایمی مشخصه پول که می‌آد دانشکده هیئت رئیسه اول ۸۰ تا ۱۰۰ درصد خودش رو برمی‌داره بعد هرچی تهش موند بین ۵۰ تا هیئت علمی تقسیم می‌کنه حالا می‌خواد سقف پر کرده باشه می‌خواد نکرده باشه.»

«اسمش محرومیت از مطبه ولی همه می‌دونن هم مطب دارن هم بیمارستان خصوصی می‌رن محرومیت هم می‌گیرن.»

یکی از اساتید مشکلات مالی را به‌عنوان یکی از مسائل کاهش تعهد بیان کردند که در زیر مجموعه سیستم پاداش قرار گرفت: «مسائل مالی برای من به‌عنوان سرپرست خانواده مهمه. من تمام وقت جغرافیایی‌ام و اجازه کار در مطب ندارم ولی واحدها درست تقسیم نمیشه که من فول‌تایم بشم. ۴ ساله اصلاً واحدهام تو فول‌تایمی نرفته. تازه می‌بینم یه استادی هم کلی فول‌تایم داره»

جدول ۳. راهکارهای پیشنهادی به منظور ارتقای تعهد سازمانی براساس نظرات اعضای هیئت علمی

ردیف	کد	راهکار پیشنهادی
۱	عدالت در تقسیم وظایف در گروه رعایت عدالت و وجود قوانین شفاف نظارت بیشتر مسئولین عدم تبعیض ایجاد انگیزه سازمانی از طریق ارتقاء بر مبنای عدالت با رعایت اصول برابری همه اعضا رعایت عدالت در پرداخت حقوق و مزایا	نظارت و پایش عملکرد رؤسای دانشکده و مراکز تحقیقاتی در توزیع عادلانه منابع و موارد نقض قوانین طراحی، اجرا و پایش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد (توجه به مهارت‌های ۷ گانه هیئت علمی به جای تمرکز بر پژوهش)
۲	مواجهه بصری با آلمان‌های دانشگاه برندسازی دوره‌های غیررسمی ترغیب و تشویق اساتید متعهد	برگزاری رویدادهای مهمی چون سالروز تأسیس دانشگاه و اهدای یک جاکلیدی کوچک با آرم دانشگاه
۳	شایسته‌سالاری توجه به قابلیت‌های فردی متناسب با پست سازمانی و پرهیز از مدرک‌گرایی محض و پایش مستقیم و هوشمندانه کیفیت کار شخص، انتخاب اعضا براساس شایستگی و تعهد اخلاقی	۱. تدوین معیارهای برای پست‌های کلیدی دانشگاه ۲. انتصاب بر اساس معیارهای شایستگی
۴	دسترسی و پاسخگویی مسئولین	برگزاری جلسات نقد و آزاد اندیشی
۵	لااقل جایی برای شنیده شدن. توجه به نیازهای فردی حمایت‌های روانی و پشتیبانی عاطفی	تشکیل واحد مشاوره اساتید (به‌منظور پشتیبانی عاطفی)
۶	با مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها رعایت اصول صحیح رفتار سازمانی با ایشان، از طریق آموزش اصول رفتار یا نیروی انسانی به مدیران و کاندیداهای بالقوه مدیریت و بهره‌گیری از متخصصان روانشناسی شغلی و متخصصان حوزه رفتار سازمانی در سمت‌های مرتبط احترام و ایجاد محبت در سازمان «ایجاد آرامش و احترام در محیط شغلی- رضایت شغلی و مورداحترام واقع شدن ارتقای اخلاقی رؤسا احترام متقابل و ارزش‌گذاری به همکاران و تسریع در برآورده کردن درخواست‌ها فراهم شدن امکان توسعه فردی، حمایت از افراد در جهت رشد حرفه‌ای، دعوت از نخبگان دانشگاه	برگزاری دوره‌های آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین برای مدیران اجرای برنامه‌های مدون جانشین پروری الزام مدیران به گذراندن دوره‌های مهارت‌های ارتباطی، رفتار آکادمیک
		طراحی برنامه متنورینگ و کوچینگ برای اساتید جوان

نشریه پرستاری ایران

پس از ارائه نتایج به معاونت محترم آموزشی، مقرر شد به‌منظور مشارکت حداکثری اعضای هیئت علمی در این طرح، نامه‌ای به رؤسای مراکز آموزشی درمانی، مراکز تحقیقاتی و دانشکده‌های دانشگاه ارسال و پیشنهادات اعضای هیئت علمی جمع‌آوری شود. همچنین در متن نامه قید شد هر دانشکده حداقل یک پیشنهاد را اجرایی و گزارشی کند. با اقدام فوق تمام گروه‌های آموزشی دانشگاه پاسخ‌های خود را ارائه کردند اما از بین مراکز آموزشی درمانی (هیئت علمی بالینی) تنها یک مرکز پاسخ دادند.

خلاصه پیشنهادات به‌دست‌آمده از نظرات اعضای هیئت علمی به شرح ذیل است:

۱. دورکاری اعضای هیئت علمی (در روزهایی که تدریس ندارند)؛
۲. ایجاد امکانات رفاهی از قبیل فضای کاری استاندارد برای اعضای هیئت علمی، پارکینگ، مهدکودک، رستوران، سرویس ایاب و ذهاب (دانشکده‌های خارج از ستاد)؛

۵. الزام مدیران به گذراندن دوره‌های مهارت‌های ارتباطی، رفتار آکادمیک؛

۶. برگزاری روزی به نام دانشگاه و تقدیر از اساتید جوان و بازنشسته، اهدا هدایا با نام و آرم دانشگاه؛

۷. برگزاری دوره‌های آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین برای مدیران؛

۸. اجرای برنامه‌های مدون جانشین پروری؛

۹. گذاشتن سقف دوره برای مسئولین و مدیران؛

۱۰. برگزاری جلسات نقد و آزاداندیشی بین اعضای هیئت علمی؛

۱۱. طراحی برنامه متنورینگ و کوچینگ برای اساتید جوان؛

۱۲. طراحی، اجرا و پایش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد (توجه به مهارت‌های ۷ گانه هیئت علمی به‌جای تمرکز بر پژوهش).

جدول ۴. مشخصات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در فاز اولویت‌بندی راهکارهای ارتقای تهمدسازی در دانشگاه علوم پزشکی ایران

تعداد (درصد)	مشخصات جمعیت‌شناختی
۵(۱۱/۱)	مری
۱۸(۴۰)	استادیار
۱۰(۲۲/۲)	دانشیار
۱۲(۲۶/۶)	استاد
۳۴(۷۵/۵)	آموزشی
۶(۱۳/۳)	پژوهشی
۵(۱۱/۱)	بالینی
۲۶(۵۷/۷)	زن
۱۹(۴۲/۲)	مرد
۴۵(۱۰۰)	جمع
۴(۸/۸)	۲۹-۲۰
۱۶(۳۵/۵)	۴۹-۳۰
۲۵(۵۵/۵)	۶۹-۵۰
۲۴(۵۳/۳)	رسمی قطعی
۴(۸/۸)	رسمی آزمایشی
۱۷(۳۷/۷)	قراردادی-پیمانی/تعمداتی

نشریه پرستاری ایران

اعضای هیئت علمی اولویت‌بندی را انجام دادند و بنابراین پرسش‌نامه اولویت‌بندی در پرسلاین تهیه شد و لینک آن از طریق اتوماسیون و ایمیل برای تمام اساتید دانشگاه ارسال و ۳ یادآور به فواصل یک هفته‌ای برای ایشان ارسال شد. بااین‌حال فقط ۴۶ نفر در این فاز مشارکت کردند که مشخصات جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول شماره ۴ و نتایج اولویت‌بندی پیشنهادات در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

بحث

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایران دارای سطوح متوسط تعهد سازمانی هستند که می‌تواند پیامدهای منفی بر عملکرد، حفظ و رضایت آن‌ها داشته باشد. این یافته با مطالعات قبلی که تعهد سازمانی پایینی را در بین کارکنان دانشگاهی در ایران [۱۴] و سایر کشورهای در حال توسعه گزارش کرده‌اند مطابقت دارد [۱۷].

۳. اصلاح نظام ترفیع و ارتقاء؛
۴. توجه به مهارت‌های ۷ گانه هیئت علمی (معادل‌سازی عملکرد غیرآموزشی و پژوهشی)؛
۵. افزایش گزنت‌های آموزشی و پژوهشی؛
۶. رعایت نسبت دانشجوی به استاد در جذب دانشجو؛
۷. کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری و مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیمات؛
۸. برگزاری جلسات منظم هیئت رئیسه با اعضای هیئت علمی؛
۹. برطرف کردن تبعیض در دریافتی‌های اعضای هیئت علمی بین دانشگاه‌های سطح شهر تهران؛
۱۰. ایجاد فرصت تعامل بین‌المللی آموزشی و پژوهشی؛
۱۱. برقراری تعادل در حاکمیت بالینی و اهمیت دادن به سایر رشته‌های غیرپزشکی.

جدول ۵. اولویت‌بندی اقدامات مؤثر بر تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایران سال ۱۴۰۲

گزینه / اولویت	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	جمع	میانگین رتبه
تدوین معیارهای برای پست‌های کلیدی دانشگاه	۲۵	۸	۴	۳	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱۰۳	۲/۳۴
بازنگری نحوه انتصابات و عزل‌ها (توجه به معیارهای شایستگی مدون به‌منظور شفاف‌سازی در معیارهای انتصاب)	۵	۲۱	۴	۲	۳	۳	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱۶۷	۳/۸
نظارت و پایش عملکرد رؤسای دانشکده و مراکز تحقیقاتی در توزیع عادلانه منابع و موارد نقض قوانین	۰	۲	۱۷	۶	۵	۵	۱	۲	۲	۱	۲	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۲۲۲	۵/۰۵
الزام مدیران به گذراندن دوره‌های مهارت‌های ارتباطی، رفتار آکادمیک	۲	۳	۴	۱۲	۸	۳	۶	۲	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۲۳۰	۵/۲۳
برگزاری دوره‌های آشنایی با آیین‌نامه‌ها و قوانین برای مدیران	۰	۱	۴	۳	۳	۸	۳	۵	۳	۵	۱	۱	۲	۱	۱	۲	۱	۰	۳۵۴	۸/۰۵
اجرای برنامه‌های مدون جانشین‌پروری	۰	۰	۱	۲	۵	۷	۵	۴	۶	۴	۴	۴	۰	۳	۰	۰	۱	۱	۲۷۳	۸/۴۸
برگزاری جلسات نقد و آزاد اندیشی بین اعضای هیئت علمی	۱	۰	۰	۲	۰	۳	۱	۶	۷	۶	۳	۶	۳	۲	۱	۱	۲	۰	۴۴۲	۱۰/۰۵
تشکیل واحد مشاوره اساتید (به‌منظور پشتیبانی عاطفی)	۰	۰	۰	۳	۵	۲	۳	۵	۶	۱	۱	۲	۳	۲	۴	۳	۲	۲	۴۵۴	۱۰/۳۲
گذاشتن سقف دوره برای مسئولین و مدیران	۱	۳	۱	۱	۲	۲	۰	۵	۲	۴	۴	۴	۲	۲	۱	۱	۱	۳	۴۶۶	۱۰/۵۹
طراحی، اجرا و پایش نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد (توجه به مهارت‌های ۷ گانه هیئت علمی)	۱	۰	۳	۰	۲	۰	۲	۰	۲	۳	۰	۲	۳	۵	۷	۱۰	۲	۱	۴۷۹	۱۰/۸۹
کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری و مشارکت اعضای هیئت علمی در تصمیمات	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۸	۱	۰	۱	۱	۴	۱	۴	۴	۲	۲	۲	۴۸۳	۱۰/۹۸
طراحی برنامه متورینگ و کوچینگ برای اساتید جوان	۲	۰	۱	۰	۱	۱	۲	۱	۳	۱	۴	۱	۴	۲	۴	۴	۲	۰	۴۸۹	۱۱/۱۱
دورکاری اعضای هیئت علمی (در روزهایی که تدریس ندارند)	۲	۱	۱	۲	۲	۲	۳	۲	۰	۲	۲	۲	۳	۰	۲	۵	۷	۳	۵۰۸	۱۱/۵

نشریه پرستاری ایران

اغلب ضعیف، ناسازگار یا غایب است که می‌تواند به نارضایتی، ناامیدی و بیگانگی اعضای هیئت علمی منجر شود. نتایج مطالعه حاضر در مصاحبه با اعضای هیئت علمی نشان داد این افراد با انتظارات عملکرد نامشخص یا غیرواقعی، پاداش و غرامت ناکافی یا ناعادلانه، فرصت‌های پیشرفت شغلی محدود یا نابرابر، برنامه‌های آموزشی و توسعه ناکافی یا نامربوط و عدم مشارکت یا عدم مشارکت در تصمیم‌گیری مواجه می‌شوند که در سایر مطالعات نیز نتایج مشابهی به دست آمده بود [۹].

یکی از دلایل احتمالی پایین بودن تعهد سازمانی در بین اعضای هیئت علمی، فقدان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی^۳ (HRM) کافی در آموزش عالی است. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی هستند که یک سازمان برای مدیریت سرمایه انسانی و افزایش اثربخشی آن اجرا می‌کند. طبق متون، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند با تأثیر بر ادراک کارکنان از عدالت، اعتماد، پشتیبانی، شناخت و فرصت‌های توسعه بر تعهد سازمانی تأثیر بگذارند [۸]. با این حال، در مؤسسات آموزش عالی ایران، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی

3. (HRM)

در مطالعه حاضر انگیزه درونی از جمله عوامل مرتبط با تعهد سازانی در اعضای هیئت علمی ذکر شده بود که هم‌راستا با نتایج مطالعه کیم و همکاران بود که به بررسی نقش اساسی انگیزش در محیط‌های محل کار و روابط متقابل، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته بودند. این مطالعه براساس یک مرور متون جامع، یک مدل فرضی را برای درک روابط متقابل بین سه بعد انگیزش (یعنی نیاز به موفقیت، قدرت و وابستگی)، تعامل، سه بعد تعهد سازمانی، یعنی مستمر، عاطفی و هنجاری) انجام شده بود. این تحقیق دریافت که سه انگیزه درونی برای پرورش رفتار متقابل حیاتی هستند و می‌توانند سه جنبه از تعهد سازمانی را افزایش دهند [۲۲].

نتایج این مطالعه در خصوص نقش رهبری و جو سازمانی هم‌راستا با پژوهش سوگیاردی است که به تعیین تأثیر رهبری معنوی بر انگیزش درونی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی پرداخته بود و در کارکنان بیمارستان عمومی منطقه‌ای پامکاسان انجام شد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که رهبری معنوی بر انگیزش درونی و تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد [۲۳].

در خصوص سیستم پاداش که در سایر مطالعات از آن به‌عنوان انگیزش بیرونی نام برده شده است بررسی مطالعات نشان از توجه اندک به این موضوع در اساتید دانشگاه در تحقیقات گذشته دارد. دومیلر و همکاران بیان می‌کنند در رابطه با انگیزه دانشجویان و معلمان دبیرستان ممکن است تعجب کنیم: چرا مطالعات گذشته کمتر به موضوع انگیزه اساتید پرداخته‌اند؟ یک توضیح برای این پدیده می‌تواند در این تصور باشد که اساتید دارای انگیزه بالایی هستند. به عبارت دیگر، محققان ممکن است مطالعه این جمعیت را نادیده بگیرند، زیرا آن‌ها تصور می‌کنند مشکلی برای حل وجود ندارد. در واقع، با توجه به سرمایه‌گذاری زیاد زمان مورد نیاز برای اخذ دکترا (و مدارک قبلی آن)، شانس کم برای دستیابی به موقعیت علمی و رضایت کم از حقوق منطقی است که فرض کنیم افرادی که برای هیئت علمی شدن پشتکار دارند باید انگیزه بالایی داشته باشند. با این حال، سطح کمی انگیزه بالا لزوماً انگیزه مطلوب را منعکس نمی‌کند. در واقع، بسیاری از اعضای هیئت علمی سطوح قابل توجهی از انواع انگیزه ناسازگار را گزارش می‌کنند که مستلزم تحقیقات تجربی بیشتر است [۲۴].

با وجود اینکه ضرورت انجام اقداماتی به منظور ارتقای تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی تبیین شد و به منظور اجرای پیشنهادات اقداماتی صورت گرفت اما مشکلات عدیده‌ای در مسیر اجرا و ارزشیابی این اقدامات به وجود آمد که مهم‌ترین آنان تغییر مکرر هیئت رئیسه دانشگاه (در طول ۲ سال اجرای طرح حاضر ۴ بار معاون توسعه، ۲ بار معاون آموزشی، ۲ بار معاون پژوهشی دانشگاه تغییر کردند). تغییرات و بحران‌های سیاسی سال ۱۴۰۱ نقش مهمی در میزان مشارکت از اعضای هیئت علمی در فاز نهایی ارزشیابی اقدامات داشت.

از مهم‌ترین عواملی که در بیانات شرکت‌کنندگان به‌عنوان عامل مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی ذکر شده بود شایسته‌سالاری بود که در راستای نتایج مطالعه النظری و الظفری بود که در دانشگاه‌های فلسطین انجام شد. این مطالعه نشان داد عدم توجه به شایسته‌سالاری به قصد ترک دانشگاه در اعضای هیئت علمی پرستاری منجر شده بود [۸].

مرور سیستماتیک کوپل و همکاران به مقایسه بین شایسته‌سالاری و نابرابری اجتماعی به‌عنوان دو سیاست متقابل در استرالیا و انگلستان پرداخته است و بیان می‌کند نباید اهمیت به شایسته‌سالاری به‌عنوان یک موضوع فردی مانعی برای دستیابی افراد محروم و کم برخوردار از موقعیت‌های اجتماعی شود [۱۵]. باترچ و همکاران در مطالعه خود که در دانشگاه‌های استرالیا انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مؤسسات آموزشی که شایسته‌سالاری را نهادینه کرده‌اند می‌توانند تأثیراتی فراتر از مؤسسه خود بر جامعه داشته باشند [۱۶].

هم‌راستا با مطالعه حاضر، در خصوص انتظارات عملکرد نامشخص یا غیرواقعی، یک مطالعه نشان داد اعضای هیئت علمی از فقدان معیارهای واضح و ثابت برای ارتقاء، حجم کاری بیش از حد و فشار برای انتشار مقاله و عدم تطابق بین علایق خود و اولویت‌های دانشگاه ناراضی هستند [۱۷].

در رابطه با پاداش و جبران ناکافی یا ناعادلانه، یک مطالعه گزارش کرد اعضای هیئت علمی احساس می‌کنند حقوق آن‌ها با شایستگی‌ها، مسئولیت‌ها و دستاوردهایشان تناسبی ندارد و هیچ انگیزه یا تقدیری برای تلاش‌هایشان وجود ندارد [۱۸]. فرصت‌های محدود یا نابرابر ارتقای شغلی، یکی دیگر از مواردی بود که در مصاحبه‌ها بیان شده بود. در همین راستا یک مطالعه نشان داد اعضای هیئت علمی با موانعی مانند تبعیض جنسیتی، خویشاوندی، طرفداری، و فقدان راهنمایی و راهنمایی در پیشرفت شغلی خود مواجه هستند [۱۹].

بخش دیگری از یافته‌ها حاکی از نارضایتی اعضای هیئت علمی از بی‌عدالتی بین رشته‌های مختلف بود. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد اعضای هیئت علمی از تبعیض عمده در آموزش عالی ایران ناراضی هستند. به‌عنوان مثال، یک مطالعه گزارش داد اعضای هیئت علمی از رشته‌های مختلف احساس می‌کنند که سیستم ارتقاء نسبت به رشته‌های خاص، به‌ویژه پزشکی، ناعادلانه و مغرضانه است [۱۷، ۲۰]. هم‌راستا با نتایج مطالعه حاضر به دلیل عدم مشارکت یا ابراز نظر در تصمیم‌گیری، یک مطالعه نشان داد اعضای هیئت علمی احساس می‌کنند تأثیر کمی بر سیاست‌ها و عملکردهای دانشگاه خود دارند یا اینکه نظرات و پیشنهادات آن‌ها مورد توجه یا توجه مدیریت قرار نمی‌گیرد [۲۱]. این عوامل می‌توانند دل بستگی، هویت و درگیری اعضای هیئت علمی را با سازمان خود کاهش داده و تعهد آن‌ها را کاهش دهند.

نتیجه‌گیری

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

تشکر و قدردانی

از تمام اعضای هیئت علمی و هیئت رئیسه دانشگاه علوم پزشکی ایران، به‌ویژه خانم دکتر حوریه محمدی، به‌دلیل همکاری فوق‌العاده‌شان در اجرای این مطالعه قدردانی می‌شود.

تعهد سازمانی پایین در میان اعضای هیئت علمی می‌تواند پیامدهای جدی برای نتایج فردی و سازمانی داشته باشد. در سطح فردی، تعهد سازمانی کم می‌تواند انگیزه اعضای هیئت علمی، مشارکت، بهره‌وری و کیفیت کار را کاهش دهد و غیبت اعضای هیئت علمی را افزایش دهد. این نتایج می‌تواند بر رفاه شخصی و حرفه‌ای و شهرت و آینده شغلی آن‌ها نیز تأثیر بگذارد. در سطح سازمانی، تعهد ناکافی سازمانی می‌تواند عملکرد را مختل کند، بهره‌وری، اثربخشی، رقابت‌پذیری و پایداری مؤسسات آموزش عالی را به خطر بیندازد.

براساس نتایج پژوهش حاضر، تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی است که مهم‌ترین عامل توجه به شایسته‌سالاری است. پیشنهاد می‌شود مطالعه‌ای با هدف تدوین معیارهای شایسته‌سالاری انجام شود تا با عینی کردن عزل و نصب‌ها احساس تبعیض در افراد کمتر شود و به تبع آن تعهد سازمانی افراد افزایش یابد.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

ملاحظات اخلاقی این پژوهش با کد اخلاق IR.IUMS. REC.1398.857 در سامانه زیست پزشکی / دانشگاه علوم پزشکی ایران ثبت شده است. تمام مصاحبه‌ها با رضایت شرکت‌کنندگان و بی‌نام ثبت شد. اسامی در متن مقاله حذف و فایل‌های مصاحبه در پوشه رمزگذاری شده نگهداری شد. در بخش کمی در ابتدای پرسش‌نامه اهداف طرح شرح و پس از اعلام رضایت سؤالات به شرکت‌کننده نمایش داده می‌شد. حفظ محرمانگی و رازداری مورد توجه قرار گرفت.

حامی مالی

این مطالعه با حمایت مرکز توسعه آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایران و با حمایت مالی مشترک معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ایران و مرکز تحقیقات راهبردی آموزش پزشکی انجام شد.

مشارکت‌نویسندگان

مفهوم‌پردازی و نظارت: لیلی بریم‌نژاد و علی کبیر؛ روش‌شناسی: مهرنوش اینانلو؛ جمع‌آوری داده‌ها: مهرنوش اینانلو و لیلی بریم‌نژاد؛ تحلیل داده‌ها: سلیمه گوهری نژاد؛ تحقیق، نگارش-پیش‌نویس اولیه و نگارش-بازبینی و ویرایش: تمام نویسندگان.

References

- [1] Djaelani AK, Sanusi A, Triatmanto B. Spiritual leadership, job Satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Manag Sci Lett*. 2021; 11(3):3907-14. [DOI:10.5267/j.msl.2020.7.020]
- [2] Chelliah S, Sundarapandiyam N, Vinoth B. A research on employees' organisational commitment in organisations: A case of SMEs in Malaysia. *Int J Manage Stud Res*. 2015; 3(7):10-8. [Link]
- [3] Bashir B, Gani A. Correlates of organisational commitment among university teachers in India: An empirical investigation. *Asia Pac J Manag Res Innov*. 2020; 16(1):7-20. [DOI:10.1177/2319510X19872632]
- [4] Nasr Esfahani A, Shabani Naftchali J, Khazaei Pool J. [A study of the impact of perceived organizational justice on employee's social capital (case study: Health Network of Noshahr City) (Persian)]. *J Appl Soc*. 2013; 24(2):165-84. [Link]
- [5] Cesário F, Chambel MJ. Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowl Process Manag*. 2017; 24(2):152-8. [DOI:10.1002/kpm.1542]
- [6] Syakur A, Susilo TAB, Wike W, Ahmadi R. Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budap Int Res Critics Inst J*. 2020; 3(2):1325-35. [DOI:10.33258/birci.v3i2.980]
- [7] Aboramadan M, Albashiti B, Alharazin H, Dahleez KA. Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *Int J Educ Manage*. 2020; 34(1):154-74. [DOI:10.1108/IJEM-04-2019-0160]
- [8] Teymoori E, Shahkarami N, Ghanavati M, Maleki Z, Fereidouni A. Workplace discrimination and its relationship with organizational commitment among the surgical technologist: A national cross-sectional study in Iran. *Front Psychol*. 2023; 13:1047153. [DOI:10.3389/fpsyg.2022.1047153] [PMID]
- [9] Kassaw ES, Golga DN. Academic staffs' level of organizational commitment in higher educational setting: The case of Haramaya University. *Int J High Educ*. 2019; 8(2):87-100. [DOI:10.5430/ijhe.v8n2p87]
- [10] Tayyeb S, Riaz MN. Validation of the three-component model of organizational commitment in Pakistan. *Pak J Psychol Res*. 2004; 19(3/4):123-49. [Link]
- [11] Maqsood A, Hanif R, Rehman G, Glenn W. Validation of the Three-Component Model of Organizational Commitment Questionnaire. *FWU J Soc Sci*. 2012; 6(2):135-45. [Link]
- [12] Korkmaz E. The relationship between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A research in the health sector in Turkey. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2018; 3(1):200-13. [DOI:10.33905/bseusbed.410636]
- [13] Graneheim UH, Lundman B. Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ Today*. 2004; 24(2):105-12. [DOI:10.1016/j.nedt.2003.10.001] [PMID]
- [14] Aghalari Z, Dahms HU, Jafarian S, Gholinia H. Evaluation of organizational and social commitments and related factors during the coronavirus pandemic of healthcare workers in northern Iran. *Global Health*. 2021; 17(1):12. [DOI:10.1186/s12992-020-00658-0] [PMID]
- [15] Coyle M, Sandover S, Poobalan A, Bullen J, Cleland J. Meritocratic and fair? The discourse of UK and Australia's widening participation policies. *Med Educ*. 2021; 55(7):825-39. [DOI:10.1111/medu.14442] [PMID]
- [16] Batruch A, Jetten J, Van de Werfhorst H, Darnon C, Butera F. Belief in school meritocracy and the legitimization of social and income inequality. *Soc Psychol Personal Sci*. 2023; 14(5):621-35. [DOI:10.1177/19485506221111017] [PMID]
- [17] Salajegheh M, Hekmat SN, Macky M. Challenges and solutions for the promotion of medical sciences faculty members in Iran: A systematic review. *BMC Med Educ*. 2022; 22(1):406. [DOI:10.1186/s12909-022-03451-2] [PMID]
- [18] Shafizadeh H. Study of obstacles of faculty member development in Iran Higher Education Institutions. 2011. [DOI:10.2139/ssrn.1888125]
- [19] Bingham T, Nix SJ. Women faculty in higher education: A case study on gender bias. In: *Forum on Public Policy*. Oxford Round Table. 406 West Florida Avenue, Urbana, IL 61801. [Link]
- [20] Fecher B, Kuper F, Sokolovska N, Fenton A, Hornbostel S, Wagner GG. Understanding the societal impact of the social sciences and humanities: Remarks on roles, challenges, and expectations. *Front Res Metr Anal*. 2021; 6:696804. [DOI:10.3389/frma.2021.696804] [PMID]
- [21] Ghasemi S, Bazrafkan L, Shojaei A, Rakhshani T, Shokrpour N. Faculty development strategies to empower university teachers by their educational role: A qualitative study on the faculty members and students' experiences at Iranian universities of medical sciences. *BMC Med Educ*. 2023; 23(1):260. [DOI:10.1186/s12909-023-04209-0] [PMID]
- [22] Kim SH, Kim M, Holland S. Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment. *J Hum Resour Hosp Tour*. 2020; 19(2):168-95. [DOI:10.1080/15332845.2020.1702866]
- [23] Sugiardi A. The urgency of the role of spiritual leadership on intrinsic motivation and organizational commitment and their impact on job satisfaction. *Assyarikah J Islam Econ Bus*. 2021; 2(1):73-96. [Link]
- [24] Daumiller M, Stupnisky R, Janke S. Motivation of higher education faculty: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Int J Educ Res*. 2020; 99:101502. [Link]